

Disponível em [www.bad.pt/publicacoes](http://www.bad.pt/publicacoes)

PAPER



## Gestão da Informação e Serviços Partilhados: a Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Porto

*André Pinto<sup>a</sup>, Maria Manuela Pinto<sup>b</sup>*

<sup>a</sup>*Universidade do Porto, Portugal, andre305pinto@gmail.com*

<sup>b</sup>*Universidade do Porto, Portugal, mmpinto@letras.up.pt*

---

### Resumo

A definição de serviços partilhados remete-nos para uma estratégia organizacional de base cooperativa que abarca a unidade orgânica autónoma e com localização física específica e recursos concentrados que permitem a otimização da gestão de operações, a utilização desses recursos e a padronização e normalização de processos.

Com a criação dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto (SPUP), tornou-se pertinente perceber as mudanças que provocam e as necessidades que emergem no que respeita ao fenómeno infocomunicacional e decorrentes processos de Gestão da Informação, assim como prover à sua otimização e potenciação através do uso da tecnologia.

O estudo que se apresenta teve como objetivo identificar e compreender o modelo de gestão desenvolvido em torno dos Serviços Partilhados em Universidades e, especificamente, na Universidade do Porto e o modelo e/ou práticas de gestão da informação associados.

Tendo o método quadripolar como abordagem metodológica, o projeto integra uma parte teórica (componente organizacional, tecnológica e informacional) e uma parte prática, desenvolvida em ambiente institucional no Serviço de Recursos Humanos dos Serviços Partilhado da U.Porto, de que resultou uma proposta de modelo de gestão da produção informacional híbrida no âmbito deste serviço partilhado, nomeadamente no que concerne à série informacional *Processos Individuais de Colaboradores*.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação, Sistema de Informação, Serviços Partilhados, Universidade do Porto, Recursos Humanos

---

### Introdução

Com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação, das novas redes de comunicação e sobretudo dos sistemas de redes computadorizadas e da *Internet*, foi simplificada e ampliada a produção contínua de informação e a sua disseminação. Ao nível organizacional, este desenvolvimento é abordado como um problema que necessita de propostas integradas para produzir, capturar, receber, estruturar, classificar, indexar, armazenar, divulgar e preservar a informação no curto e longo prazo, isto é, de criar uma estratégia sustentável de Gestão de Informação (GI).

Além disso, a informação tornou-se no principal fator de criação de vantagem competitiva sendo central para os processos de negócio (Davenport, 1994; Johansson, 1995) cujo problema não consiste em aceder à informação, mas sim em como selecionar e estruturar entre a imensa informação disponível a mais relevante e a que pode contribuir e suportar o desenvolvimento organizacional.

A definição de uma estratégia de GI que abarque o sistema de informação organizacional (SIO), mas também os sistemas tecnológicos de informação (STI) e os contextos em que ambos são estruturados e se desenvolvem é, pois, fundamental para potenciar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais, a redução de custos e a concretização da missão e objetivos da Organização.

Neste contexto, com a adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e o desenvolvimento de estruturas cada vez mais complexas a nível organizacional, emergem os Serviços Partilhados (SP) como resposta à necessidade de estruturar novos processos e modelos de negócio e de trabalho, com a redefinição de estratégias e como uma forma de otimização de recursos para criar valor e vantagem competitiva, evitando a produção aleatória e a duplicação de informação no SIO e através de toda a estrutura organizacional, nomeadamente em instituições como a Universidade (Schulman, Harmer, e Dunleavy, 1999).

A definição de SP remete-nos para uma estratégia organizacional de base cooperativa que abarca a unidade orgânica autónoma e com localização física específica e uma estrutura de recursos concentrados que visam a otimização da gestão de operações, a utilização desses recursos e a padronização e normalização de processos. Para a sua efetivação os SP e as estratégias que orientam a sua criação têm, desde logo, que estar alinhadas com as orientações, a visão e a missão da organização (Poirier e Brown, 2008).

Visa-se, assim, criar valor, reduzir custos e potenciar os serviços prestados, tanto na unidade central como nas unidades com que os SP interagem.

Foi este o contexto em que se desenvolveu um projeto de dissertação no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação (MCI), centrado na área de estudos da GI e temáticas ligadas à gestão documental e à gestão de arquivos que, hoje, passam necessariamente pela mediação dos STI (Pinto, 2014).

O caso de aplicação foi a Universidade do Porto (U.Porto), que já contava com uma detalhada análise orgânico-funcional da sua evolução ao longo do século XX (Ribeiro e Fernandes, 2001) que conduziu à identificação do seu arquivo como «um supersistema, contendo e integrando dinamicamente subsistemas (os das faculdades), por sua vez integradores de outros subsistemas (os departamentos, por exemplo), em interação permanente» (Ribeiro e Fernandes, 2003).

A instituição acolhedora do projeto visa o seu funcionamento global e especificar, no que concerne à função de Gestão de Recursos Humanos na perspetiva dos SP, a produção e fluxo informacional, os sistemas que os suportam e, sobretudo, o armazenamento, recuperação e uso da informação independentemente do meio/suporte em que foi registada e será acedida e usada de forma continuada no longo prazo.

Os Serviços Partilhados na Universidade do Porto (SPUP) promovem uma concentração de alguns serviços da Universidade, entre os quais se encontra a função meio de Gestão de Recursos Humanos e a execução operacional dos processos transversais à Universidade nesta área. Com a sua criação, em maio de 2013, tornou-se pertinente identificar e compreender as mudanças que provocam e as necessidades que emergem no que respeita ao fenómeno infocomunicacional e aos processos de GI, procurando usar a tecnologia como meio de otimização e potenciação.

São três as questões/ necessidades que se formularam:

- Ao nível da área funcional de suporte de Gestão de Recursos Humanos, e suportados nas novas tecnologias, como se poderá tornar a GI mais eficiente e eficaz?
- Pode a GI contribuir para consolidar o conceito de Serviço Partilhado?

- Pode o conceito de Serviço Partilhado potenciar a Gestão integrada da Informação e a estruturação de um SIAP (Sistema de Informação Ativo e Permanente) na Universidade?

## **Método**

O método quadripolar (De Bruyne et al., 1977) enquadró o desenvolvimento do projeto, apresentando uma dinâmica investigativa e de conhecimento que resulta da interação dinâmica dos seus quatro pólos: o epistemológico, o teórico, o técnico e o morfológico (Silva et al., 1999; Silva, 2006).

O pólo epistemológico preocupa-se com o objeto científico, a sua construção e delimitação numa dinâmica de constante reformulação dos parâmetros discursivos no âmbito do paradigma pós-custodial e científico-informacional, onde estão em equacionamento os domínios: informação, instituição e tecnologia.

No pólo teórico foca-se na racionalidade do sujeito que trabalha o objeto em estudo/trabalho, a definição de leis, hipóteses, teorias, conceitos e a confirmação do contexto teórico elaborado, neste caso a GI, numa perspetiva sistémica e num contexto universitário em fase de mudança, na perspetiva do campo científico da Ciência da Informação (CI), área de estudos de GI e colocando sob análise as práticas de gestão documental, de gestão de arquivo e os STI (Ribeiro, 2005; Pinto e Silva, 2005) num contexto informacional híbrido, isto é, em suporte papel e em meio digital.

O pólo técnico releva a componente prática e deixa patente o estado da arte relativo aos Serviços Partilhados em Universidades, tanto a nível nacional como a nível internacional, bem como o trabalho desenvolvido nos SPUP, as suas problemáticas e a possibilidade de identificação e aplicação de melhorias, tendo em vista a potenciação da eficiência e eficácia dos serviços no âmbito do Serviço de Recursos Humanos (SRH).

Este pólo tem características qualitativas e operacionais que conduziram a uma abordagem metodológica que integra a investigação-ação, com uma reflexão e implementação sistemáticas que envolve a adoção de técnicas de recolha de dados, nomeadamente a realização de entrevistas que visam diagnosticar problemas, necessidades e práticas, a observação participante, bem como a plena integração em contexto real de trabalho, isto é, nas instalações, nos processos e grupos de trabalho sob a responsabilidade dos Serviços Partilhados.

Esta base teórico-metodológica insere-se nas características definidas no modelo teórico SIAP (Sistema de Informação [integral] Ativa e Permanente), referente orientador da operacionalização que tem por base uma GI integral consubstanciada num modelo sistémico e interativo que foca a informação numa perspetiva sistémica, através do dispositivo quadripolar, distinguindo SI de STI e atendendo ao equilíbrio entre a organicidade, a funcionalidade e a memória num contexto informacional híbrido (Pinto e Silva, 2005).

No polo morfológico formalizam-se e apresentam-se o objeto de estudo delimitado, o processo de pesquisa e análise, as medidas propostas e implementadas e os resultados obtidos.

## **O Problema/necessidade**

A Universidade constitui um contexto institucional complexo em que se entrecruzam a estrutura e o modelo de gestão organizacional com o modelo e práticas de GI, o que exigiu a referência e a análise de casos de implementação em Universidades nacionais (Nunes, 2004; U.Porto, 2009; UL, 2012; UC, 2014, SAS UAlg, 2015) e internacionais (Hanover Research, 2013; Grant Thornton, 2011;

EY's 2014; MEN e MESR, 2010) para, posteriormente, identificar e compreender o modelo de gestão desenvolvido em torno dos SPUP e o modelo e/ou práticas de GI que lhe estão associados, no contexto do novo modelo de governação universitária, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), influenciado pela perspectiva da Nova Gestão Pública (Magalhães et al., 2014), nomeadamente com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho e a integração de funções corporativas, de suporte e de negócio.

Este novo regime acentua a complexidade da instituição Universidade e a mudança que lhe é exigida no contexto da Sociedade e Economia do Conhecimento, refletindo o SIO e as práticas de gestão uma configuração pluricelular com controlo descentralizado, isto é, uma estrutura constituída por vários órgãos e uma estrutura de unidades / serviços com relativa autonomia e que produzem, manipulam e gerem a respetiva informação em diferentes pólos, situados fisicamente em locais distintos.

Acresce que, o SIO apresenta-se como uma realidade híbrida o que exigiu, por um lado, a análise da arquitetura da plataforma tecnológica de suporte, estruturas de dados e mapeamento de processos e fluxos e, por outro lado, a realização de operações ao nível físico e intelectual, nomeadamente o recenseamento de unidades físicas e a respetiva instalação em depósitos, mas também a avaliação e seleção de informação e a sua organização e representação tendo como foco principal a série informacional relativa aos *Processos Individuais de Colaborador* sob a responsabilidade da Unidade de Gestão de Recursos Humanos dos SPUP e os processos de GI que lhe estão associados.

Da identificação e análise efetuada ficou evidente a necessidade de garantir a eficiente e eficaz gestão de informação que flui transversalmente em formato papel e em meio digital sob vários controlos: o dos serviços produtores sediados em UO's e o Serviço de Recursos Humanos (SRH) dos SPUP, sediado na Reitoria, em articulação quer com a unidade de Gestão de Informação, entre cujas funções está a da gestão do Arquivo da Universidade, e os gestores do «sistema de informação universitário» desenvolvido na U.Porto – o Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos (SIGARRA) –, ao nível central e local.

Constatada a necessidade a resposta passará pela elaboração de uma proposta que visa potenciar globalmente a eficiência e eficácia dos processos de GI, e consequentemente o SP de RH, contribuindo para o redesenho e uniformização dos processos na ótica do serviço e a integração dos requisitos identificados nos sistemas tecnológicos disponíveis e nos que venham a ser implementados.

Dever-se-á manter a noção de que «it is not that information technology systems need to be aligned with the business, but that information must be aligned» (Wilson, 2010) assumindo-se como definições basilar de SP a definição de Poirier e Brown (2008) e no âmbito específico da CI:

#### Gestão da Informação:

«[...] consiste no estudo, conceção, implementação e desenvolvimento dos processos de gestão inerentes ao fenómeno infocomunicacional, incluindo a identificação, compreensão, representação lógica e redesenho dos processos organizacionais e configurações físicas e/ou meios tecnológicos que modelam a produção, fluxo, uso, disseminação e preservação da informação, no contexto da ação humana e social» (PINTO, 2014);

#### Sistema de Informação (SI):

«[...] uma totalidade formada pela interação dinâmica das partes, ou seja, [que] possui uma estrutura duradoura com um fluxo de estados no tempo. Assim sendo, um Sistema da Informação é constituído pelos diferentes tipos de informação registada ou não externamente ao sujeito, não importa qual o suporte, de acordo com uma estrutura prolongada pela ação na linha do tempo» (DELTCI, 2014);

#### Sistema Tecnológico de Informação (STI):

«[...] é a mediação tecnológica do sistema de informação, suporta o fenómeno e processo infocomunicacional, permite uma comunicação assíncrona e multidireccional e potencia o acesso à informação» (PINTO, 2014).

## Discussão e Resultados

Os SP requerem e propiciam dois requisitos relevantes: a automatização e a normalização com vista à atuação integrada.

É reconhecido que a afirmação dos SP depende, em grande parte, da interação através das TIC. No entanto, antes de mais, depende da capacidade de perceber a necessidade e a vantagem em produzir, usar e partilhar informação que, dando corpo ao sistema de informação da Universidade, suporta/serve e reflete o todo institucional.

É, pois, fundamental que os trabalhadores e os profissionais de informação que os apoiam estejam envolvidos, desde logo, na especificação de requisitos para um STI, com dimensão física e lógica, que sustente todos os processos de «negócio» e todo o ciclo de gestão da informação orgânica (e não apenas administrativa) que integra o SIO, desde a sua criação, captura e receção até à sua preservação a longo prazo, não ignorando o contexto híbrido de produção, partilha que tende cada vez mais para o digital.

A automatização dos SP possibilita e constitui uma oportunidade para uma visão transversal, a simplificação dos processos e uma especificação das tarefas que requer, numa primeira fase, conhecimentos simultaneamente abrangentes e avançados, tendendo, ao nível das operações e rotinas, para um menor nível de exigência e responsabilidades. Este apoio tecnológico leva a que os SP sejam locais onde a mão-de-obra necessita de conhecimentos específicos, mas onde não necessitam de ser especializados, fomentando a redução das massas salariais e, com isto, o retorno do investimento efetuado.

A normalização/padronização de processos e procedimentos e uma definição base dos serviços a oferecer é outra das características dos SP que permite obter um maior retorno com a manutenção de níveis de qualidade elevados. A adaptabilidade e flexibilidade são a melhor forma destes serviços serem aceites por todos os organismos de uma instituição, contribuindo para isso os SLA's (*Service Level Agreements*) que devem ser definidos entre organismo-cliente e organismo-fornecedor e onde a «*holding*» deve ter um papel moderador. A presença da organização-mãe sustenta a aceitação destes serviços e reduz a resistência à mudança, fator que contribui para o bom desempenho dos SP e que proporciona o fornecimento de serviços de excelência.

O primeiro passo para a incorporação de SP é o desenvolvimento de sessões de explicação a técnicos e administradores dos organismos envolvidos por forma a colmatar o pouco conhecimento sobre este modelo de gestão e para que percebam que a sua autonomia e controlo não vai ser ultrapassada. O relatório da Grant Thornton (2011) sobre as universidades londrinas demonstra esta problemática:

«In practice, however, there are a number of obstacles, both real and perceived, blocking the implementation of shared services. Competition between institutions and a desire to retain independence underpin a number of these barriers as interest is typically restricted to those areas of activity considered to be non competitive».

Os SP integram várias áreas funcionais dentro de uma organização, um estudo da Hanover Research (2013), feito em várias universidades americanas, e a análise das universidades de Yale, Texas, Califórnia, Ohio, Michigan, Oklahoma, um estudo das universidades francesas e a análise ao modelo das universidades do Algarve, Coimbra, Porto e Lisboa demonstram que prevalecem serviços de *back office* e áreas relacionadas com: TIC, Recursos Humanos, Finanças, Aquisições, Gestão de Instalações, Projetos, Relações Públicas e Serviços Académicos. A GI não surge de forma explícita, diluindo-se nas TIC e na preocupação da gestão partilhada das bibliotecas, comum a americanos e europeus.

Na sua definição inicial, e entre outros, os SPUP fundamentam-se nos princípios da dependência funcional em que os trabalhadores que estão nas entidades constitutivas respondem aos Diretores dessas entidades e o princípio da avaliação pelos resultados, em que as atividades devem ser orientadas de acordo com os SLA's definidos. Isto reflete a necessidade de envolver todas as entidades constitutivas no suporte à definição dos SP na U.Porto, pois um serviço partilhado deve ser estruturado com vista a garantir o apoio a outros organismos.

Como referido, esse apoio deve ser definido e quantificado com base nos SLA's, podendo existir duas vias: a primeira é a padronização/unificação, em que todos os sócios ou organismos-cliente utilizam o mesmo tipo de serviço, levando à perda de diferenciação e à unicidade; a segunda reflete a adaptabilidade, em que é oferecido um serviço tendo como base as necessidades específicas de cada cliente.

À definição da atuação organizacional, junta-se uma integração pela via da tecnologia que possa ajudar a ultrapassar distâncias físicas e temporais e fomentar a partilha e colaboração.

Na U.Porto o SIGARRA é o reflexo do amadurecimento de mais de uma década da ideia de «iniciativas e recursos comuns», apresentando-se como uma plataforma integrada de produção, armazenamento, acesso e gestão de informação que comunica e se interliga com outras aplicações/sistemas tecnológicos desenvolvidos e adquiridos externamente pela Universidade, «constituindo uma ferramenta fundamental para a concretização do conceito de «serviço partilhado» (U.Porto, 2014).

No entanto, tiveram que ser desenvolvidos projetos que pretendem melhorar o desempenho das plataformas tecnológicas, integrando novos sistemas, nomeadamente: o SGAP, o Sistema de Gestão Administrativa de Processos; o Kofax, para agilização da digitalização, captura e extração de informação; e o Colab, uma plataforma colaborativa.

A estes, e no âmbito do SRH, juntam-se projetos direcionados a uma cada vez maior disponibilização de informação em meio digital, através da organização e digitalização da série informacional *Processos Individuais de Pessoal (PI)*, tendo como objetivo de curto e longo prazo, o acesso e uso de PI's híbridos de uma forma cada vez mais completa e integrada.

Neste contexto, definiram-se três fases para a abordagem a efetuar: a primeira incorporada no trabalho a desenvolver no terreno, que consistiu na análise do modelo de SP, mapeamento de processos de negócio, com a definição dos fluxos relativos a PI's, e recenseamento, organização e instalação da série informacional dos PI's; e duas como perspetivas de futuro sob a forma de projetos, um que visa aspetos de organização e representação da informação, designadamente, a criação de uma classificação que oriente a organização interna da série PI's, provendo também à respetiva inserção quer no Plano de Classificação de base orgânico-funcional da U.Porto/estrutura de arquivo digital, sob gestão do serviço central de Gestão de Informação, e a sua recuperação via processo de negócio (por exemplo via SGAP); e outro projeto direcionado à digitalização de todos os PI's, em articulação com as rotinas centrais e locais de digitalização, captura e extração automática de informação em contexto de produção e cumprindo os requisitos para a sua preservação no longo prazo, possibilitando e facilitando o acesso a todo o conteúdo informacional do PI em meio digital, mas relacionando-o sempre com a componente física que diferentes imperativos obrigam a preservar em suporte analógico. Estas implementações têm como base a unidade central, mas são também alargadas às unidades locais.

Apesar de tudo, o suporte papel ainda domina muitas das preocupações ao nível da GI e fica em aberto a expansão do trabalho realizado com os PI's à restante informação sob controlo e com gestão física centralizada na UGRH, com a indissociável vertente digital e, sobretudo, tendo em conta o enquadramento sistémico da UGRH nos SPUP e destes na U.Porto.

## Conclusões

Os SP constituem um diferente modelo de gerir e agir na Universidade e dessa ação decorre e é modelada a informação que integra o seu SIO, constituindo este o registo, a evidência e a memória da instituição.

Não se pretende com este estudo fundamentar um modelo de serviço partilhado mas, constatada a sua existência (que está, de facto, generalizada em diversos países), consciencializar os gestores/administradores institucionais para o que é exigido que se faça ao nível da GI, potenciando uma infraestrutura tecnológica que é vital mas que, só por si, não resolve a necessidade de uma gestão integrada de um todo institucional, com as suas diferenças e autonomias, com vista à eficiência e eficácia.

Existem, pois, vários modelos de gestão por SP, um tem como lógica fundamental a concentração de serviços de carácter administrativo e fora do âmbito do negócio de uma organização com vista à uniformização, especialização e redução de gastos e obriga à utilização dos SP por todos os organismos da instituição, sendo esta a opção da U.Porto. Um outro não obriga à utilização dos SP, mas fornece serviços de qualidade que tencionam melhorar os seus serviços e trabalhadores com vista à sua utilização e satisfação. O *advanced marketplace* permite a delegação de serviços para o funcionamento das áreas funcionais da organização não só aos SP constituídos internamente, mas também a organizações externas. O último modelo mostra os SP como um organismo independente em que os seus serviços podem ser requeridos por várias organizações, funcionando como uma organização independente prestadora de serviços que tem como objetivo a obtenção de lucros e a aquisição de novos clientes (Quinn, Cooke e Andrew, 2000). Neste último, os SP constituem uma estrutura independente com localização física separada da sede ou de qualquer outro organismo dessa organização, onde, numa fase inicial, são reunidos os trabalhadores mais especializados nos serviços a integrar numa nova unidade – Serviços Partilhados – onde devem ser esses trabalhadores os responsáveis, em conjunto com a administração, pela definição dos processos e procedimentos.

Na Universidade do Porto os SP têm na sua origem um projeto «de recursos e iniciativas comuns», o IRICUP, e visam: prestar serviços de excelente qualidade, rentabilizar recursos, otimizar a eficiência e consolidar e partilhar informação e conhecimento. Estes devem estar sustentados em plataformas tecnológicas capazes de controlar e apoiar a gestão dos processos desenvolvidos nos serviços dos SP e entre estes e as unidades locais, pois para fornecer um serviço de excelência depende, entre outros, de um STI robusto, eficaz e eficiente e que responda às necessidades dos clientes e fornecedores mas que é indissociável da «robustez» que é necessário garantir ao nível do SI que suporta e que também necessita ser gerido.

A GI engloba, pois, a totalidade do complexo sistema de informação da U.Porto e é indissociável da gestão da plataforma tecnológica de suporte às atividades dos serviços e de GI, sendo a produção, relevância, pertinência e disponibilização de forma assíncrona e multidirecionada desta informação vital para o funcionamento dos SP.

Porém, os processos relacionados com a GI carecem, ainda, de uma adequada abordagem no contexto das ferramentas existentes e em desenvolvimento, bem como nos novos processos e modelo de gestão. Tal como qualquer outra entidade produtora de informação, os SP prolongam-se para além do término dos processos administrativos desenvolvidos, devendo ser acionadas tarefas que garantam a preservação e o acesso continuado a essa informação no longo prazo, quer como recurso de gestão, quer como evidência e memória institucional.

Esta preocupação com todo o ciclo de gestão de informação, incluindo a preservação e o impacto da automatização, são passos necessários para a construção de um Sistema de Informação Ativa e

Permanente e, como unidade orgânica da U.Porto, os SPUP devem contribuir para esse objetivo com a dupla responsabilidade que decorre da sua mediação nos fluxos de trabalho e informacional desenvolvidos com as UO's e SA's, a nível digital e analógico.

O conceito de SP pode potenciar uma gestão integrada da informação, pois a concentração de recursos e serviços num só local tende a promover a não dispersão da informação e o desenvolvimento de práticas e sistemas de gestão comuns e partilhados contribuindo para a perceção, otimização e controlo dos processos de GI. No entanto, tem que estar consciencializado o risco inerente à interpretação que é feita do modelo/variantes e ao formato de implementação, nomeadamente quando não se atenta, desde logo, na diferença entre conceitos como o de concentração e o de centralização e nas características únicas e complexidade da instituição em foco.

Como perspetivas futuras no que respeita à GI, apresentam-se possíveis melhorias e passos a dar no sentido da implementação de um Sistema de Gestão da Informação Ativa e Permanente alinhado com o modelo de gestão e com a missão institucional e que se constrói com mudanças no suporte à produção, organização, fluxo, armazenamento, preservação, disseminação e uso da informação nos diversos serviços e com recurso às TIC, mas também com o assumir da função de GI, com a integração de profissionais de CI e a interação e cooperação com os serviços especializados (centrais e locais) de GI, apresentando-se a própria GI como uma função que precisa ser claramente identificada e valorizada num modelo de SP configurando-se, potencialmente, como um possível SP.

A ainda recente emergência de SP requer maiores desenvolvimentos no que concerne à análise de mais casos de implementação com o intuito de contribuir para um modelo de operacionalização da GI nos SP potenciando, assim, o modelo de SP que, por si, também carece de validação.

Com uma abordagem setorial, esta comunicação pretende contribuir para esse objetivo, tendo como expectativa que mais e melhores desenvolvimentos possam ser fomentados por forma a ajudar as Universidades a potenciar a sua missão, estratégia e memória.

## Referências Bibliográficas

BERGERON, Bryan. - **Essentials of Shared Services**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

**Consolidation and Shared Services in Higher Education**. Washington: Hanover Research, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. - **Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management**. *Harvard Business Review*, 1994.

DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. – **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Prefácio de Jean Ladrière. Tradução Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A. 1977.

FERNANDES, Maria Eugénia Matos; PINTO, Maria Manuela - **The University of Porto : information management and appraisal**. In INTERNACIONAL TECHNICAL AND FIELD RELATED PROBLEMS OF TRADITIONAL AND ELECTRONIC ARCHIVING CONFERENCE, Radenci, 2010. *Internacional technical and field related problems of traditional and electronic archiving : conference proceedings*. Radenci : Regional Archives Maribor, 2010. p. 277-289. ISSN 1581-7407.

GRANT THORNTON – **Opportunities and Interest in Shared Services**. London HEI's. London Higher, January 2011. Report

JOHANNSON, L. - **If Innovation Is Important to Your Organization's Survival, How will TQEM Help?** Total Quality Environmental Management, 1995.



MAGALHÃES, António M.; VEIGA, Amélia; AMARAL, Alberto; SOUSA, Sofia; RIBEIRO, Filipa M. - **A reconfiguração da gestão Universitária em Portugal**. *Educação, Sociedade & Culturas*, N° 41 ( 2014),p. 7-23

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE E MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE - **Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support**. França : Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, julho 2010.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – **Gestão e Preservação da Informação : o impacto do pensamento sistémico**. In Encontro Internacional de Arquivos. Évora : Universidade de Évora, 2014.

POIRIER, C.; BROWN, S. - **Shared Services Guidebook : The Roadmap to Total Business Improvement**. 2008

QUINN, B.; COOKE, R.; ANDREW, K. - **Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)**. Great Britain: Pearson Education Limited, 2000.

RIBEIRO, Fernanda - **Gestão da informação no sistema de arquivo da Universidade do Porto**. In Conferência sobre arquivos universitários, Porto, 1997 - *Conferência sobre arquivos universitários*. Porto : Universidade do Porto. Faculdade de Letras, 1999. ISBN: 972-9350-24-8. p. 5-11.

RIBEIRO, Fernanda - Organizar e representar informação: apenas um meio para viabilizar o acesso?. In: **I Encontro de Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação – A informação nas organizações: o desafio da era digital**. Vila do Conde: ESEIG, 2005.

RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia Matos - **Universidade do Porto : estudo orgânico-funcional : modelo de análise para fundamentar o conhecimento do Sistema de Informação Arquivo**. Porto : Reitoria da Universidade, 2001. ISBN: 972-8025-12-2

RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia Matos – **O Sistema de informação arquivística da Universidade do Porto : potenciar o uso da memória informacional retro-prospetivamente**. In *Archivos universitarios e historia de las universidades*. Ed. de José Ramón Cruz Mundet. Madrid : Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad, Universidad Carlos III de Madrid ; Editorial Dykinson, 2003. p. 279-299. (Biblioteca del Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad; 9). ISBN 84-8155-641-6.

**SAS da Universidade do Algarve** [em linha] - SNN Serviços de Gestão Aplicada. [Consult. 02 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.snn.pt/Default.aspx?ID=776> >.

SCHULMAN, D. S.; HARMER, M.; DUNLEAVY, J. - **Shared Services: Adding Value to the Business Units**. John Wiley & Sons Inc, 1999.

**SIGARRA - Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 18 nov. 2014]. Disponível na Internet <URL [http://sigarra.up.pt/up/pt/web\\_base.gera\\_pagina?P\\_pagina=2418](http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=2418)>.

SILVA, Armando Malheiro da - **A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objeto científico**. Porto: Edições Afrontamento (Comunicação, Arte, Informação), 2006

WILSON, T.D. - **Strategic information systems management. Review of: Grant, Kevin; Hackney, Ray and Edgar, David. (Eds.). Information Research**, 15(1). Andover, UK: Cengage Learning, 2010.